

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/56461>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.

Ontwikkeling door samenwerking

Nieuwe allianties op het kruispunt
van handels- en hulpketens

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. RUERD RUBEN

Radboud Universiteit Nijmegen



INAUGURELE REDE
PROF. DR. RUERD RUBEN



In de ontwikkelingssamenwerking wordt veel gesproken over de invulling van het begrip 'ontwikkeling', terwijl er maar weinig zicht is op de wijze waarop de 'samenwerking' kan worden vormgegeven. Waar armoede vooral voortkomt uit risico en onzekerheid, zijn coördinatie en collec-

tieve actie belangrijke strategieën om mensen deel te doen nemen in ontwikkeling. In zijn oratie bespreekt prof. Ruben de mogelijkheden en dilemma's voor samenwerking tussen veelal ongelijke partners in het Noorden en Zuiden, en factoren die bijdragen aan het tot stand brengen van effectieve samenwerking. Speciale aandacht wordt geschonken aan de bijdrage van duurzame handelsketens en de rol van niet-gouvernementele organisaties in processen van armoedebestrijding en democratisering. Bedrijven en NGO's ontmoeten deels dezelfde dilemma's in hun samenwerking met zuidelijke partners, maar komen tot geheel verschillende oplossingen. Een betere afstemming van handel en hulp kan een belangrijke bijdrage leveren aan het proces van ontwikkeling door samenwerking.

Ruerd Ruben is ontwikkelingseconoom. Hij verricht onderzoek naar de rol van het gezinsbedrijf in ontwikkelingslanden en de deelname van kleine boeren en coöperaties in (inter)nationale handelsketens. Voorts is hij betrokken bij onderzoek naar de impact van handel en hulp, de rol van microkrediet, landrechten en duurzaam landgebruik, de effecten van migratie, en strategieën voor voedselzekerheid.

ONTWIKKELING DOOR SAMENWERKING

Ontwikkeling door samenwerking

Nieuwe allianties op het kruispunt van handels- en hulpketens

Rede (in verkorte vorm uitgesproken) bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Ontwikkelingsstudies aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op woensdag 23 mei 2007

door prof. dr. Ruerd Ruben

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen
Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN 9789076965154

© Prof. dr. Ruerd Ruben, Nijmegen, 2007

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

*Meneer de rector magnificus,
Meneer de voorzitter van het College van Bestuur,
Geachte dames en heren,*

SAMENWERKING

Als u wel eens het spel *Risk* heeft gespeeld, dan bent u zich er zeker van bewust dat het aangaan van wisselende coalities met andere spelers een effectieve strategie is om het spel te kunnen domineren. Strategische samenwerking is daarmee een belangrijk mechanisme om macht uit te kunnen oefenen en doelen te bereiken. Samenwerking vraagt echter ook om individuen die bereid zijn om relaties met elkaar aan te gaan en in staat zijn om te geven en te nemen. De sociale cohesie in de samenleving berust tegenwoordig in hoge mate op regels, afspraken en contracten. Niettemin is er grote behoefte om ook inzicht te krijgen in mogelijkheden om op andere, meer creatieve wijzen mensen tot samenwerking te brengen.

In het dagelijks verkeer komen mensen elkaar regelmatig op de weg tegen en moeten er oplossingen worden gezocht voor een goede verkeersdoorstroming. Kruispunten van wegen zijn belangrijke ontmoetingspunten en bij uitstek de plaats waar verkeersdeelnemers macht (en tegenmacht) trachten uit te oefenen. Dat wordt pijnlijk zichtbaar zodra zich een botsing voordoet op het kruispunt van verkeerswegen. Om ongelukken te voorkomen wordt dan een stoplicht neergezet, of – steeds vaker – een rotonde aangelegd.¹ Potentiële conflicten worden zo gereguleerd door instituties waarmee coördinatie wordt afgedwongen (Williamson, 1985). Soms komt daar dan overigens wel een behoorlijke dosis irritatie voor in de plaats. Nieuwe vormen tot afstemming worden gezocht in het bevorderen van het ritsen bij het invoegen op de snelweg en de aanleg van wisselstroken. Daarmee wordt in toenemende mate een beroep gedaan op het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van de verkeersdeelnemers zelf.

Een belangrijk motief om informele coördinatie te bevorderen ligt in de wens tot het reduceren van de zogenaamde transactiekosten. Op het kruispunt van verkeerswegen zou immers ook een oplossing van het voorrangprobleem gevonden kunnen worden door weggebruikers met elkaar te laten onderhandelen, maar dat is een nogal tijdrovend proces. Een andere optie is om gebruik te maken van het prijsmechanisme. In dat geval zou de machtigste (rijkste) partij eenvoudigweg enkele euro's uit het autoraam kunnen werpen in de hoop dat daarmee preferentie kan worden verkregen van de andere verkeersdeelnemers. Zo'n aanpak is echter risicovol en vereist het nodige inzicht en vertrouwen in het gedrag van andere partijen. Bovendien worden zwakkere deelnemers dan snel uitgesloten. Een derde mogelijkheid ligt in het organiseren van mensen met het oog op het uitoefenen van een gezamenlijke vraag of aanbod. 'Eendracht maakt macht' is dan het centrale credo. Dergelijke samenwerking is echter geenszins eenvoudig, en er moet

aan een groot aantal voorwaarden worden voldaan om individuen en groepen aan te zetten tot gecoördineerd gedrag.

Het is opvallend dat er in ruim zestig jaar ontwikkelingssamenwerking wel uitgebreide discussies zijn gevoerd over de invulling van het begrip 'ontwikkeling', terwijl er nauwelijks enige reflectie is geweest over de wijze waarop de 'samenwerking' kan worden vormgegeven.² We weten eigenlijk niet goed welke factoren een rol spelen bij het tot stand brengen van effectieve samenwerking, wat de aard is van samenwerking tussen veelal ongelijke partners, en hoe dergelijke samenwerkingsrelaties het beste vorm kunnen worden.

ONTWIKKELINGSSTUDIES

Het vakgebied van ontwikkelingsstudies houdt zich bezig met de verschillende vormen van samenwerking en coördinatie, zowel op microniveau (binnen basisorganisaties en bedrijven) als op macroniveau (tussen landen en internationale donoren). Onderhandelingen tussen partijen spelen zich zowel af in de publieke sector (bijvoorbeeld bij de toewijzing van fondsen door de overheid aan particuliere niet-gouvernementele organisaties (NGO's) als in de private sector (zoals bij de levering van tropisch fruit van boeren aan supermarkten). In beide sferen spelen macht, vertrouwen en contracten een steeds grotere rol. Onder invloed van de globalisering zijn de verticale verbindingen tussen noordelijke en zuidelijke partijen steeds sterker geworden, maar de horizontale samenwerking op basisniveau is daarbij vaak behoorlijk achtergebleven. Er is daarom alle reden om in deze rede de rol van samenwerking voor deelname in het ontwikkelingsproces centraal te stellen. Daarbij wil ik in het bijzonder ingaan op het perspectief van nieuwe instituties en bedrijfstvormen die de positie van zwakkere groepen in onderhandelingsprocessen kunnen versterken.

De leerstoel Ontwikkelingsstudies in Nijmegen kent een bewogen geschiedenis. Op 1 mei 1973 werd Gerrit Huizer benoemd als hoogleraar aan het Derde Wereld Centrum met als leeropdracht 'Veranderingsprocessen in de landen van de Derde Wereld'. In de toenmalige turbulente context kon geen intrede worden gehouden, maar Huizers erfenis is levendig gedocumenteerd in zijn afscheidscollege onder de titel *Engagement, emancipatie en sociale wetenschappen in een mondiaal perspectief* (Huizer, 1999). Daarin komt helder naar voren dat sociale, economische en culturele verandering een conflictueus proces is, dat van verschillende invalshoeken bestudeerd dient te worden en bovenal een zekere empathie met de onderliggende groepen vereist.

Mijn eigen herinneringen aan Gerrit Huizer gaan terug naar mijn tijd als adviseur landbouwontwikkeling in Nicaragua, waar Gerrit regelmatig op bezoek kwam om projecten voor participatieve rurale ontwikkeling te begeleiden. Zijn opvallende verschijning – lopend langs de hoofdweg in Managua op sandalen, gekleed in een wijde guayabera, met zijn wilde baard wapperend in de wind – gaf regelmatig aanleiding tot verwarring

met de sterk gelijkende priester-dichter en minister van cultuur Ernesto Cardenal. Elke paar minuten stopte er dan ook wel een auto die hem een lift aanbood, iets wat Gerrit altijd vriendelijk doch beslist afwees. Want lopend kun je beter contact houden met de mensen...

In de ontwikkeling van de leerstoelgroep zijn nog steeds belangrijke grondprincipes uit de beginperiode te herkennen, ook al is de invulling anders geworden. Engagement bij studenten komt tegenwoordig onder meer tot uiting in hun directe betrokkenheid bij kleine particuliere initiatieven op het terrein van de ontwikkelingssamenwerking (NCDO, 2005). De aandacht voor emancipatie (of, in Huizers woorden: "the view from within and from below") blijkt uit het onderwijs, veldwerk en onderzoek naar verschillende vormen van collectieve actie en gemeenschapsopbouw (Schoorman, 2001; Davids & van Driel, 2005), en studies over de nieuwe rol van *civil society*-organisaties (CSO's) in de ontwikkelingssamenwerking (Schulpen, 2001).

Een ander belangrijk continue element in de geschiedenis van het huidige CIDIN betreft de aandacht voor armoede en uitsluiting op het grensvlak van processen van globalisering en lokalisering. Mijn ambtsvoorganger Leo de Haan heeft hieraan mede vorm gegeven, onder meer door onderzoek naar 'sustainable livelihoods' (de Haan, 2000). Mijn invulling hiervan zal bestaan uit studies over de dynamische interacties tussen verschillende categorieën van menselijk, natuurlijk en financieel kapitaal en de effecten daarvan op de vorming van sociaal kapitaal. Daarbij wil ik vooral aandacht schenken aan de ontwikkeling van duurzame handelskanalen en de versterking van het maatschappelijk middenveld (zogenaamde *civi-laterale* samenwerking), en de opkomst van nieuwe vormen van institutionele samenwerking op het kruispunt van handels- en hulpketens in ontwikkelingslanden. Daaraan zal de rest van mijn rede gewijd zijn.

INSTITUTIES

De afgelopen decennia is er in de maatschappijwetenschappen ruime aandacht geschonken aan de opkomst en ontwikkeling van instituties.³ Met het verlenen van de Nobelprijs in de economie aan Ronald Coase (in 1991) en Douglas North (in 1993) werd het vakgebied van de nieuwe institutionele economie (NIE) volop op de kaart gezet (Sykuta & Cook, 2001). Vanuit mijn eigen politiek-economische achtergrond ben ik daar sterk door beïnvloed. De centrale gedachtegang is dat daar waar markten niet goed functioneren, instituties gewenst zijn om coördinatie tegen lage transactiekosten te bewerkstelligen, terwijl in het geval van imperfecte (of corrupte) instituties er juist ruimte gegeven moet worden aan het marktmechanisme (Stiglitz, 2000). In veel ontwikkelingslanden functioneren echter zowel markten als instituties maar zeer matig (Fafchamps, 2004; Dorward et al., 2003). Er is derhalve behoefte aan het vormen van tegenmacht, bijvoorbeeld door organisatievorming van groepen producenten, consumenten en burgers (Piciotto, 1995).

Samenwerking is in dit kader ook een centraal element geworden in strategieën gericht op armoedebestrijding. Daarbij wordt armoede minder opgevat in termen van de bekende definitie van één of twee dollars per dag, maar eerder als een gevolg van onzekerheid van bestaansmiddelen en variabiliteit in inkomensstromen, hetgeen leidt tot een beperkt weerstandsvermogen (Carter & Barrett, 2006; Hulme & Shepherd, 2003). Het terugvallen in armoede is veelal het gevolg van specifieke idiosyncratische schokken (ziekte, overlijden, scheiding, ongelukken, brand, diefstal) die sterk huishoud- en deels gender-specifiek zijn (Dercon et al., 2005; Ruben & Masset, 2003). Dergelijke risico's kunnen door onderlinge samenwerking deels worden verzekerd. Verzekering wordt daarmee een belangrijke strategie voor armoedebestrijding, zowel tussen individuen (bijvoorbeeld via microkrediet) als tussen landen (middels ontwikkelingssamenwerking).⁴

COLLECTIEVE ACTIE

Collectieve actie en samenwerking zijn derhalve belangrijke pijlers voor het op gang brengen van onderhandelings- en veranderingsprocessen. Collectieve actie is in het verleden veelvuldig afgeschilderd als een moeizame vorm van samenwerking, gedoemd om te mislukken vanwege bedreiging door 'free riding'-gedrag (Hardin, 1968; Olsen, 1971). De laatste jaren is er gelukkig sprake van een herwaardering, waarbij de randvoorwaarden en mogelijkheden van samenwerking beter worden begrepen (Heyer et al., 2002; Wade, 1994; Bromley, 1992; Ostrom, 1990). De aandacht gaat nu vooral uit naar de vormen van interne organisatie die effectieve samenwerking mogelijk maken.⁵

Vanuit de theorie van de collectieve actie komt systematisch een aantal centrale thema's naar voren die behulpzaam kunnen zijn bij het analyseren van samenwerkingsprocessen ten behoeve van armoedebestrijding in ontwikkelingslanden. Ik onderscheid in dit verband de volgende vier factoren die een centrale rol spelen bij het opstarten en laten functioneren van processen van samenwerking:

a) *Samenstelling van de groep*

De mogelijkheden om tot samenwerking te komen zijn sterk afhankelijk van de (sociaal-economische) compositie van een groep. Gemakshalve wordt veelal verondersteld dat homogene groepen (in termen van leeftijd, opleiding, bezit, religie of geslacht) beter tot samenwerking zouden kunnen komen. Daarbij is de gedachtegang dat een zekere mate van interne gelijkheid de kans op potentiële conflicten zou reduceren.⁶ Het grote gevaar bestaat er echter uit dat groepen die alleen uit armen bestaan (de zogenaamde 'coalition of the poor'), elkaar maar weinig te bieden hebben (Heyer et al., 2002; Karantinis & Zago, 2001).

In de praktijk blijkt dat heterogeniteit helemaal niet zo'n grote belemmering hoeft te zijn – en soms zelfs een voorwaarde is – voor creatieve samenwerking en soli-

dariteit gebaseerd op onderlinge uitwisseling en reciprociteit (Baland & Platteau, 1999).⁷ Immers – zoals menig goed huwelijk illustreert – mensen met verschillende vaardigheden kunnen elkaar goed aanvullen en stimuleren tot samenwerken. Zo kozen de overwegend rooms-katholieke leden van de Nicaraguaanse landhervormingcoöperaties weloverwogen veelal een protestant als penningmeester (want die gebruiken geen alcohol, zodat de bedrijfskas ook in het weekend in veilige handen is).

Een bekend dilemma van collectieve actie betreft de neiging van groepen om deelname van nieuwe leden te beperken. Het primaire motief hiervoor is dat de initiatiefnemers daarmee proberen om hun geprivilegieerde positie veilig te stellen. Vrije toetreding leidt immers snel tot verwatering van het gemeenschappelijke kapitaal. De praktijk van veel samenwerkingsverbanden is echter dat vooral de beter gesitueerde leden geneigd zijn om eruit te stappen, terwijl de achterblijvende leden slechts de uitstaande schulden beheren (Ruben & Lerman, 2005). Een extreme situatie kwam ik eind jaren tachtig tegen in Noord-Honduras, waar uiterst succesvolle landhervormingcoöperaties hun grond vrijwillig terugverkochten aan de bananenmaatschappij (waarvan de grond eerder onteigend was), omdat de leden alleen op deze manier hun pensioenrechten konden verzilveren (Ruben & Funez, 1993). De introductie van verhandelbare rechten zou wellicht een betere oplossing zijn geweest.

Voorwaarde voor effectieve samenwerking tussen ongelijke deelnemers is derhalve dat er transparante regels en procedures worden overeengekomen die tegemoet komen aan de wensen en belangen van alle deelnemers. In sommige gevallen worden zelfs interne marktrelaties geïntroduceerd die de deelnemers in staat stellen hun rechten onderling te verhandelen (Deininger, 2003). Op het kruispunt van wegen worden stoplichten dan vervangen door directe onderhandelingen.

b) *Groepsgrootte en schaal*

De omvang van het samenwerkingsverband en de mate van coördinatie tussen partners worden veelal bepalend geacht voor het uitoefenen van macht en het creëren van comparatieve voordelen. De groepsgrootte wordt mede beïnvloed door de toegang tot en de hoeveelheid hulpbronnen, en de meerwaarde die kan worden gegenereerd uit de samenwerking (Barham & Childress, 1992). Wat begint als onderlinge en interne coördinatie van activiteiten, moet uiteindelijk resulteren in het genereren van dynamische voordelen die leiden tot een verbeterde markt- of onderhandelingspositie (Schumpeter, 1952). Groepen worden dan flexibeler in omvang en samenstelling en de leden kunnen gelijktijdig deel uitmaken van wisselende coalities.

Terwijl er binnen erg kleine groepjes maar beperkte mogelijkheden bestaan om van elkanders kwaliteiten gebruik te maken, hebben grote groepen eerder te lijden onder coördinatie en afstemmingsproblemen. De optimale groepsgrootte blijkt daardoor veelal ergens in het midden te liggen en de relatie tussen groepsgrootte en effec-

tiviteit weerspiegelt dan ook een inverse U-curve. Niettemin lijken er belangrijke verschillen te bestaan tussen de optimale groeps grootte voor horizontale samenwerking (met een kleinere 'span of control') in vergelijking tot de grotere schaal die in de markt vereist is om een goede concurrentiepositie te verwerven (Murphy, 2002). Dit dilemma geeft aanleiding om te zoeken naar een getrapte wijze van organisatie waarin kleine groepen in onderlinge netwerken met elkaar samenwerken en naar buiten toe als eenheid optreden (Lazzarini, 2001). De analogie met de werking van doseerstoplichten die het groepsgewijs invoegen op de snelweg beogen te bevorderen, ligt voor de hand.

c) *Rechten en Plichten*

Collectieve actie is slechts mogelijk indien de deelnemers beschikken over legitieme rechten (Williamson, 1985).⁸ De mislukking van veel landhervormingsprogramma's is hierop terug te voeren. Grondrechten hebben pas waarde als er vertrouwen bestaat in de stabiliteit en legitimiteit van het regime dat deze rechten verleent. Dat is mij pijnlijk duidelijk geworden in mijn werk in Nicaragua, waar boeren met de nodige scepsis aankijken tegen de grondtitels die door de overheid aan hen werden uitgegeven en veelal pas bereid waren de grond in gebruik te nemen als de lokale pastoor deze rechten certificeerde. Kerkelijke autoriteit werd daar kennelijk meer erkend dan de staat.

Samenwerking vereist daarnaast ook een duidelijke definitie van plichten en goed werkende prikkels voor de onderlinge afstemming van werkzaamheden. Daarbij zijn transparante verdeling van taken en verantwoordelijkheden, heldere regels en toezicht, alsmede passende sancties in het geval van 'free riding' van vitaal belang. Positieve prikkels tot samenwerking worden soms verkregen door individuele en collectieve activiteiten te combineren (Ruben, 1998; Carter, 1987),⁹ waarbij het verzekerd inkomen uit samenwerking de basis verschaft voor individuele ontwikkeling. In andere gevallen wordt een deel van de autoriteit overgedragen aan professionele managers die beter in staat zijn om de rechten en plichten te handhaven.

De toegenomen marktintegratie vraagt anderzijds om steeds striktere naleving van de externe verplichtingen als voorwaarde om te kunnen behoren tot een vaste groep van preferente partners of leveranciers (Reardon et al., 2003). Contracten krijgen daarbij een centrale rol toegekend in de regulering van leveringsverplichtingen. Samenwerkingsverbanden kunnen hieraan tegemoet komen indien zij gepaste interne coördinatie en controles weten in te zetten voor de ontwikkeling van dynamische voordelen (Key & Runsten, 1999). Collectieve actie is dan vooral bedoeld om het stoplicht op groen te zetten.

d) *Risicodeling en kapitaalvorming*

Een centraal motief voor samenwerking in ontwikkelingslanden betreft het verschaffen van mogelijkheden om risico's te delen.¹⁰ Deze verzekeringsfunctie van groepen is in eerste instantie veelal defensief bedoeld, maar kan leden ook in staat te stellen om in

meer offensieve zin de geneigdheid om ondernemingsrisico aan te gaan te versterken. In de huidige ontwikkelingsdiscussie is inspelen op risicogedrag een sleutelwoord geworden in strategieën voor armoedebestrijding (Carter & Barrett, 2006). Het opbouwen van gemeenschappelijk kapitaal en reserves zijn daarbij belangrijke instrumenten voor het versterken van het collectieve weerstandsvermogen.

Groepen kampen echter met ernstige problemen om extern risicodragend kapitaal aan te trekken. Immers, de zeggenschap over bedrijfsactiviteiten is gekoppeld aan het lidmaatschap en niet aan de kapitaalbijdrage. Banken en investeerders zijn daarom nauwelijks geneigd om geld te lenen aan coöperaties. Vanuit dit dilemma heeft de bekende Spaanse coöperatie Mondragon een nieuwe vorm van financiering opgezet, waarin een interne bank de besparingen van de leden mobiliseerde (Thomas & Logan, 1982). Andere oplossingen zijn gevonden door coöperaties deels om te vormen tot aandelenbedrijf (Hendrikse & Bijman, 2002). Onder invloed van de toenemende ketenintegratie kunnen ook andere partijen bereid zijn om een deel van de risico's op zich te nemen. Veelal gaat dit wel gepaard met een verdere scheiding tussen eigendom en beheer. Het kruispunt van handels- en hulpketens gaat daarmee steeds meer lijken op een rotonde waar de brede coalities zorgdragen voor het afstemming van belangen.

Samenvattend kunnen we vaststellen dat het op gang brengen en het consolideren van succesvolle en perspectiefrijke vormen van samenwerking voor armoedebestrijding in ontwikkelingslanden zeker geen sinecure is. Er moeten vele belemmeringen worden overwonnen, soms allianties worden gesmeed en er is behoefte aan niet-conventionele initiatieven teneinde partijen duurzaam nader tot elkaar te brengen.

Wat centraal staat is echter de vraag op welke wijze de persoonlijke drijfveren van de deelnemers voldoende aansluiten bij de externe kansen en mogelijkheden. Een adequate afstemming van intrinsieke motieven en extrinsieke opties (Putterman, 1985) vraagt om nieuwe institutionele mechanismen op het kruispunt van de horizontale en verticale samenwerking. Stoplichten en rotondes kunnen dan soms een nuttige bijdrage leveren aan het oplossen van coördinatieproblemen, maar maken directe onderhandelingen zeker niet overbodig. Voor het tot stand brengen van duurzame vormen van samenwerking is er juist grote behoefte aan dyadische relaties¹¹, waarbij wederkerigheid, vertrouwen en cohesie in onderlinge interactie worden ontwikkeld. Naast formele contracten (Bogetoft & Olesen, 2004; Hayami & Otsuka, 1993) zijn ook informele mechanismen nodig om te komen tot een stabiel samenwerkingsverband.

In het vervolg zal ik hiervan nu een tweetal voorbeelden verder uitwerken; de eerste uit de sfeer van de goederenketens en handelsnetwerken waar multinationale bedrijven relaties aangaan met lokale producenten in ontwikkelingslanden, en een tweede voorbeeld uit de context van de particuliere ontwikkelingssamenwerking waar publieke fondsen worden gekanaliseerd door westerse medefinancieringsorganisaties

die op hun beurt lokale NGO's van het maatschappelijk middenveld in het Zuiden ondersteunen.

SAMENWERKING IN HANDELSKETENS EN BEDRIJVENNETWERKEN

Samenwerking tussen bedrijven is een oud verschijnsel. Hierbij spelen verschillende motieven een rol, variërend van het garanderen van efficiënte grondstoffenlevering tot het bewerkstelligen van synergievoordelen. Coöperatieve bedrijfspvormen zijn in ontwikkelingslanden veelvuldig gebruikt om de deelname van kleine producenten in de markt te bevorderen. Dergelijke horizontale samenwerking wordt van steeds groter belang naarmate de eisen vanuit de handelsketen stringenter worden.

Veel coöperaties in ontwikkelingslanden zijn echter ontstaan vanuit een defensieve traditie. Verdediging van het landbezit of het vormen van macht tegenover handelaren is dan het primaire motief tot samenwerking. In de huidige globaliserende samenleving is er echter in toenemende mate behoefte aan een meer offensieve functie van samenwerking, waarbij de nadruk ligt op dynamische leereffecten en innovatie. Dit stelt nieuwe uitdagingen aan het samenwerkingsverband. We zullen de eerder genoemde aspecten van samenwerking gebruiken om na te gaan in hoeverre bedrijfsmatige netwerken een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelingsproces.

a) *Samenstelling van de groep*

Handel is in principe gebaseerd op het benutten van comparatieve kostenvoordelen tussen heterogene partners. Voor een permanent samenwerkingsverband is echter méér nodig: bedrijven moeten elkaar kunnen vertrouwen en onderhandelingen dienen ruimte te bieden voor het realiseren van ieders specifieke doelstellingen en ambities. Internationale handel vindt daarom steeds meer plaats binnen het kader van geïntegreerde netwerken van onderling afhankelijke bedrijven (Gereffi & Korzeniewicz, 1994), waarbij het reduceren van transactiekosten en het garanderen van productkwaliteit soms belangrijker zijn dan het beheersen van de productiekosten. Free riding-gedrag kan immers snel leiden tot het verlies van marktposities. Zolang de samenwerking tussen ketenpartijen slechts is gebaseerd op het optimaliseren van kostenverschillen, is er maar in beperkte zin sprake van een echte belangenalliantie.¹² Verdere samenwerking met een grotere rol voor zuidelijke partners vraagt vooral om een stroomlijning van leveringsprocedures en ontwikkeling van nieuwe producten voor lokale massaconsumptie (Pralhad, 2004).

Samenwerking tussen bedrijven vereist discipline en strikte regelgeving over wie er kunnen deelnemen en onder welke condities. Dat wordt het meest expliciet zichtbaar bij contracten voor uitbesteding van productieactiviteiten, waarbij de technische specificaties van het product, de leveringstijd en de leveringsvoorwaarden exact worden gedefinieerd (Key & Runsten, 1999). Terwijl voorheen dergelijke contracten vooral

dienden om kostenvoordelen te bereiken, blijken ze uitstekend geschikt te zijn om nieuwe producenten te begeleiden op de weg naar kwaliteitsgeoriënteerde en marktgerichte productie (Saenz, 2006). Kostendeling, co-investering en transparante kwaliteitsnormen zijn daarbij centrale voorwaarden voor effectieve samenwerking.

Het Fair Trade-systeem dat zich baseert op certificatie van geselecteerde groepen kleine producenten is in wezen opgezet vanuit een vergelijkbaar principe. Weliswaar treedt de meerprijs die de consument betaalt publicitair het meest op de voorgrond, maar de principes van langetermijnleveringscontracten en tijdige betaling van de leveringen (of, nog beter, voorfinanciering van de productiekosten) zijn van veel groter belang voor zuidelijke producenten. Het gevaar van Fair Trade is echter dat de groep deelnemers beperkt blijft (en het systeem verstopt dreigt te raken), en de grootste uitdaging ligt in het kwalificeren van de beste bedrijven om in de reguliere markt te gaan opereren, zodat steeds nieuwe deelnemers kunnen toetreden.

b) *Groepsgrootte en schaal*

Schaalvoordelen in productie en handel zijn een belangrijke reden voor bedrijfsmatige samenwerking. Veel agrarische coöperaties in ontwikkelingslanden zijn begonnen met een flink aantal leden, maar in de loop van de tijd vindt er een zekere zuivering plaats waarbij helaas vaak de best presterende leden vertrekken (Ruben & Lerman, 2005). Het is dan zaak om de coöperatie voldoende aantrekkelijk te houden voor actieve ondernemers, onder meer door differentiële rechten en beloningen toe te staan. Daarnaast zien we in de praktijk nieuwe vormen van meer flexibele samenwerking tot stand komen van zelfstandig opererende bedrijven die leveringscontracten aangaan binnen het kader van regionale clusters.

De erkenning en acceptatie van het feit dat er heterogeniteit bestaat onder de leden maakt dat er ook ruimte komt voor nieuwe bedrijfsmodellen, waarin eigendom en beheer meer van elkaar worden gescheiden. Daarmee worden mogelijkheden geschapen voor grotere interne specialisatie en komt de uitwisseling van kennis en kapitaal centraal te staan in de onderlinge samenwerking. In een wereld waarin niet-plaatsgebonden ('foot-loose') productie steeds belangrijker wordt, zijn afspraken en contracten tussen zelfstandige partijen de belangrijkste vorm van coördinatie. Versterking van het veelal fragiele rechtssysteem in ontwikkelingslanden is daarbij van het grootste belang om dergelijke contracten legitiem en afdwingbaar te maken.

In handelsnetwerken tussen zuidelijke producenten en internationaal opererende bedrijven wordt de coördinatie van leveringen een steeds belangrijker element. Supermarkten willen continue beschikbaarheid van producten met een vereiste standaardkwaliteit kunnen garanderen, en gaan daartoe preferentiële relaties aan met een beperkte groep producenten (Reardon et al., 2003). Contractuele verplichtingen en voorgeschreven protocollen (bv EurepGap¹³) bepalen de regels van het spel. Kleine pro-

ducenten lopen het risico hierbij te worden uitgesloten, tenzij ze in staat zijn om door interne coördinatie een goede onderhandelingspositie te verwerven.

c) *Rechten en plichten*

Bedrijfsmatige samenwerking tussen zelfstandige partijen vraagt om een duidelijke eigendomsstructuur. Coöperatieve bedrijfsvormen bieden een uitzonderlijk perspectief, omdat de leden hierin zowel mede-eigenaar zijn als rechthebbende op een deel van de gemeenschappelijke winst (Cook & Chaddad, 2004). Dat kan in de praktijk tot belangenconflicten leiden, omdat de leden graag een hoge prijs voor hun producten ontvangen, maar het bedrijf ook eigen kapitaal moet opbouwen. Veel coöperaties zijn wellicht veel eerder te beschouwen als een coalitie van belanghebbenden die verschillende individuele belangen nastreven, maar ook een gemeenschappelijk belang hebben om een collectief goed te onderhouden (Zusman, 1992).

Bij de interne besluitvorming binnen bedrijfsnetwerken in ontwikkelingslanden spelen – naast kostenoverwegingen – ook culturele en sociale dimensies een grote rol. Het stroomlijnen van gedrag en het leveren van de geëigende prikkels voor onderlinge samenwerking vragen om een hoge mate van professionaliteit. Van loyale partners wordt verwacht dat zij producten blijven leveren aan het collectief, ook als tijdelijk elders een hogere prijs wordt geboden. De interne discipline die nodig is om een marktpositie te behouden, vereist derhalve een zekere exclusiviteit. Collectieve actie in ketenrelaties berust daarom mede op reputatie en leiderschap.¹⁴

d) *risicodeling en kapitaalvorming*

Bedrijfsmatige samenwerking in ketens en netwerken verschaft de deelnemers een belangrijk instrument voor onderlinge afstemming van activiteiten en geeft producenten in het Zuiden toegang tot informatie over de eisen van de markt. Daarmee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan het controleren van afzetrisico's als onderdeel van de versterking van het lokale ondernemingsklimaat.

Binnen dergelijke handelsnetwerken kunnen bedrijven ook eenvoudiger en soms goedkoper extern kapitaal verwerven (met het leveringscontract als onderpand). Meerjarige contracten bieden voorts mogelijkheden om diepte-investeringen te doen, en versterken het langetermijnperspectief dat in losse samenwerkingsverbanden ontbreekt. Nieuwe instrumenten, zoals handel op de termijnmarkt en deelnemingen via aandelenruil komen langzaam maar zeker ook beschikbaar voor bedrijven in ontwikkelingslanden. Bedrijfsmatige samenwerking wordt daarmee een zinvolle strategie om risico's verder onder controle te brengen.

Concluderend kunnen we vaststellen dat voor effectieve samenwerking van kleine producenten in ontwikkelingslanden met bedrijven in nationale of internationale handels-

ketens de nodige aanpassingen in de interne organisatiestructuur en cultuur vereist zijn. Bedrijfsmatige samenwerking berust in hoge mate op betrouwbaarheid, loyaliteit en flexibiliteit, waarbij partners snel kunnen reageren op aanpassingen in de markt en anticiperen op nieuwe afzetmogelijkheden. Coöperaties kunnen daarin een grote rol spelen door lokale producenten in staat te stellen om gezamenlijk te investeren in de ontwikkeling van nieuwe producten en de versterking van ketenintegratie.

Collectieve actie staat zeker niet op gespannen voet met ondernemerschap, maar de nadruk heeft altijd meer gelegen op aspecten van deelname en gelijkheid, terwijl efficiencyvragen wel eens op de achtergrond zijn geraakt. Het voorop stellen van het economische belang van organisatievorming vraagt om een strikte afstemming van de activiteiten en meer hiërarchische besluitvorming, hetgeen wel eens op gespannen voet kan staan met de eisen van interne democratie. Maar de koek moet eerst wel verdiend worden, voordat tot (her)verdeling kan worden overgegaan.

ONTWIKKELINGSSAMENWERKING

Particuliere ontwikkelingssamenwerking middels niet-gouvernementele organisaties kan eveneens worden beschouwd vanuit een keten- en netwerkperspectief. De Nederlandse overheid kanaliseert jaarlijks circa 500 miljoen euro naar zo'n 58 medefinancieringsorganisaties (MFO's), die op hun beurt hun lokale partners in ontwikkelingslanden in staat stellen om projecten gericht op armoedebestrijding en gemeenschapsofbouw uit te voeren (Schulpen & Ruben, 2006).¹⁵ In deze keten van getrapte patroon-cliëntrelaties is er sprake van een verticale financieringsrelatie waarmee horizontale netwerken worden ondersteund. In dergelijke relaties spelen macht, afhankelijkheid, onderhandelingen en vertrouwen – gewild of ongewild – een centrale rol.

De achterliggende gedachtegang is dat NGO's/CSO's een belangrijke functie vervullen in het creëren van een maatschappelijk middenveld. Dit wordt bevorderlijk geacht voor het proces van lokale democratisering als voorwaarde voor het op gang brengen van een meer gearticuleerde sociaal-economische en politiek-maatschappelijke structuur. In de praktijk blijkt dat echter niet zo eenduidig te werken, en de veronderstelde causaliteit kan vooralsnog niet bewezen worden geacht (Foley & Edwards, 1996).¹⁶ Terwijl de rol van NGO's als katalysator van lokale vernieuwingsprocessen herkenbaar is, blijken er grote problemen te bestaan bij de opschaling van dergelijke initiatieven (Edwards et al., 1999; Uphoff, 2002).

We kunnen nu kort de eerder genoemde vier dimensies van samenwerking nalopen om te zien in hoeverre de structurering van de relaties binnen NGO hulpketens doorwerken op de mogelijkheden voor collectieve actie in het Zuiden:

a) *Samenstelling van de groep*

De samenwerking binnen de NGO-wereld kenmerkt zich door asymmetrische relaties

tussen ongelijke partners, die onderling zijn verbonden door stromen van geld en rapportages rondom projectresultaten. Sommige analytici karakteriseren de NGO samenwerking dan ook als 'too close for comfort' (Hulme & Edwards, 1997): Zuidelijke NGO's hebben financiële backing nodig, terwijl noordelijke NGO's aan het grote publiek goede resultaten van ontwikkelingssamenwerking moeten laten zien om het politieke draagvlak te behouden. Een wat grotere afstand tussen donoren en lokale NGO's zou echter goed kunnen zijn voor de wederzijdse autonomie en meer ruimte scheppen voor professionele uitwisseling van kennis en ervaringen. Zuidelijke NGO's zouden zich dan sterker op hun lokale cliënten kunnen richten en de soms verstoorde relaties met de basis herstellen. Voorwaarde daarvoor is wel dat ze een zelfstandige financiële basis opbouwen en hun uniciteit waarborgen door specifieke kwaliteiten en diensten aan te bieden.

In de relaties tussen de noordelijke en de zuidelijke NGO's speelt in eerste aanleg internationale solidariteit een grote rol.¹⁷ De selectie van geschikte NGO partners door noordelijke donoren is een betrekkelijk ondoorzichtig proces. Verschillende motieven spelen daarbij een rol, zoals de kwaliteit van leiderschap, het track record, de lokale inbedding en de verwachte effectiviteit van de organisatie (v.d Velden, 2003). Vanwege de overgang van project- naar programmafinanciering, is de selectie van de uiteindelijke cliënten steeds meer een zaak geworden van de lokale organisatie in het Zuiden.

Vanuit het oogpunt van effectiviteit van ontwikkelingsinterventies is een zorgvuldige selectie van partners en cliënten van vitaal belang voor het bereiken van de armste groepen. Veel projecten bedienen middengroepen die ook zonder interventie vergelijkbare resultaten hadden geboekt. Gerichte 'targeting' voor armoedebestrijding vereist objectieve criteria voor de selectie van deelnemers en vraagt veelal ook om een effectieve bijdrage van de deelnemers.¹⁸ De ervaringen van de Grameen Bank geven aan dat lokale zelfselectie een effectief onderdeel kan uitmaken van een dergelijk selectieproces (Jain, 1996).

Vanuit het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken is vorig jaar een nieuw systeem voor de selectie van medefinancieringsorganisaties geïntroduceerd, gebaseerd op de beoordeling van de organisaties en de programma's volgens een set van formele criteria (Schulpen & Ruben, 2006). Deze systematiek is zonder meer een duidelijke vooruitgang in de richting van objectieve criteria voor toetreding tot het medefinancieringsprogramma, maar er zal nog het nodige werk moeten worden verricht om van hieruit een op resultaat gebaseerd beoordelingssysteem op te zetten.

b) Groepsgrootte en schaal

De omvang van NGO ontwikkelingsprogramma's is de laatste jaren sterk gegroeid, hetgeen onder meer blijkt uit de toename van de gemiddelde financiering per NGO en de groei van het aantal partnerrelaties. Bij zuidelijke NGO's is er daarnaast sprake van diversificatie van het donorbestand, vooral vanuit het motief van risicospreiding.

Samenwerking komt voorts tot stand binnen brede netwerken en koepels van min of meer gelijkgezinde organisaties.

Toename van de schaal staat echter geenszins gelijk aan verbetering van de effectiviteit. Immers: groter is niet altijd beter (Fowler, 2000). Lister (2000) signaleert bovendien dat veel Noord-Zuid NGO-netwerken in hoge mate gebaseerd zijn op persoonlijke relaties, waardoor de samenwerking niet primair functioneert als een kennissysteem waarin productinnovatie centraal staat. Expertisenetwerken zouden eigenlijk meer gebaat zijn met sterkere Zuid-Zuidsamenwerking, die dwars door bestaande donorrelaties heenloopt. Exclusiviteit leidt immers snel tot incrowdgedrag.

De interne organisatie en besturing van ontwikkelingsketens biedt alle ruimte aan free riding-gedrag. De gesloten cultuur van NGO-netwerken kent maar weinig echte prikkels om tot afstemming te komen.¹⁹ Er bestaat een veelheid van donoren en NGO's, en niet zelden gaat een zuidelijke NGO na een conflict met een donor over naar een andere financier. In de praktijk worden ook doelgroepen bediend door verschillende lokale NGO's die deels overlappende diensten aanbieden (Edwards et al., 1999). Vooral bij kredietprogramma's komen dergelijke meervoudige relaties veelvuldig voor, waarbij de schuld bij de ene NGO wordt afgelost met een lening bij een andere organisatie (Barr et al., 2005). Daarnaast speelt cliëntelisme in NGO-projecten een dominante rol (Bastiaansen et al., 2005), waardoor het uitsluiten van deelnemers die wanprestaties leveren veelal achterwege blijft. Een onafhankelijke analyse van de effectiviteit en impact van ontwikkelingsprojecten blijft derhalve hoogst noodzakelijk (niet alleen als controle-instrument, maar ook om continue lessen te kunnen trekken).

Donorcoördinatie wordt in ontwikkelingssamenwerking nog steeds afgedwongen vanuit de keten (in casu door de financiers) en niet vanuit de vraag (kortweg: de grass-roots). Een dergelijke vorm van afstemming – met de daarbij behorende retoriek van partnerschap²⁰ – kan op termijn de autonomie en creativiteit van zuidelijke NGO's ondermijnen. De exclusieve focus op de comparatieve voordelen van NGO's (dichter bij het veld, goedkoper, efficiënter) gaat dan mogelijk ten koste van het genereren van dynamische schaalvoordelen waarmee ontwikkelingssamenwerking beter gediend zou zijn.

c) Rechten en plichten

De eigendomssituatie van veel NGO's is in de praktijk zeer onduidelijk, ook al zijn 'ownership' en 'accountability' centrale thema's in het debat over de verantwoording van NGO activiteiten (Brett, 1993). In sommige studies wordt twijfel geuit over de representativiteit van NGO's die veelal voortkomen uit particulier initiatief en geen eenduidige 'constituency' kennen (Peruzzotti, 2006). De legitieme vraag wordt dan gesteld: 'wie vertegenwoordigd men eigenlijk?'. Anderzijds hebben NGO's juist behoefte aan een zekere vrijheid en onafhankelijkheid om zodoende op te kunnen komen voor

de politieke belangen van groepen die zich niet zelfstandig kunnen manifesteren (Kaldor, 2003).

Naast de institutionele organisatie van NGO's, verdient de wijze van participatie van de deelnemers in het ontwerp en de uitvoering van ontwikkelingsprojecten bijzondere aandacht als onderdeel van het proces van eigendomsvorming. Veel projectinterventies zijn per definitie van tijdelijke aard, en daardoor is de identificatie van de deelnemers met het project beperkt. Waar adoptie van vernieuwingen sterk afhankelijk is van geldelijke prikkels, dreigt na beëindiging van het project snelle ineenstorting (Feder et al., 1985). Eigendomsrechten moeten worden opgebouwd door een strikte selectie van de deelnemers, soms met de verplichting van een substantiële eigen bijdrage, en middels participatie in het ontwerp en de uitvoering van het project (Hoff et al., 1993).

Veel coöperatieve kredietsystemen in ontwikkelingslanden kampen met de nodige problemen op dit terrein. Leden hebben soms grote schulden en de discipline voor terugbetaling is beperkt. Strenge controle en onafhankelijk toezicht kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de interne coherentie (Ruben, 1997). In toenemende mate wordt het dagelijks beheer ook overgedragen aan professionele managers (Gow et al., 2000; Bijman, 2002). Dergelijke aanpassingen in de bestuursstructuur leiden wellicht tot wat minder zeggenschap, maar versterken wel de mogelijkheden voor langdurige samenwerking.

d) risicodeling en kapitaalvorming

Financiering van ontwikkelingsprogramma's binnen NGO-netwerken wordt veelal gekenmerkt als een 'resource transfer'. Zuidelijke NGO's zijn daarbij eenzijdig afhankelijk van noordelijke financiering, en kunnen door de beperkte eigen middelen nauwelijks een hefboomeffect bewerkstelligen. De noordelijke financiers hebben bovendien beperkte zeggenschap, waardoor veel NGO's geneigd zijn om de aandacht te richten op kortlopende projecten met een relatief laag risicoprofiel (Bozeman & Kingsley, 1998). Een vergelijkbaar probleem doet zich voor in het lokale beheer van ontwikkelingsprojecten, waar de geselecteerde deelnemers pas bereid zijn om bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel indien het eigendom helder is gedefinieerd. Een té grote invloed van externe partijen leidt tot uitholling van veel projecten en snelle dekapitalisatie van de beschikbare fondsen, aangezien de deelnemers de projectmiddelen als 'soft money' beschouwen en onzeker zijn over de continuïteit van het programma.

Binnen de hulpketen worden wel meerjarige relaties aangegaan, maar er is beperkte ruimte voor het onderling delen van het ondernemingsrisico. In de NGO-financieringsstructuur ontbreekt echt risicodragend kapitaal dat kan aanzetten tot innovaties. Wellicht zou het een idee zijn om de salarissen binnen de NGO-sector afhankelijk te maken van de performance in het veld.

Concluderend kunnen we vaststellen, dat de civi-laterale ontwikkelingssamenwerking worstelt met drie fundamentele dilemma's om collectieve actie in het Zuiden te bevorderen.²¹ In de eerste plaats bestaat er grote onduidelijkheid over de aard van de programma's en projecten die zich lenen voor NGO-betrokkenheid of -uitvoering. Met de toegenomen privatisering worden NGO's steeds meer 'uitvoerders' van reguliere diensten. Zij vullen de gaten in die de overheid achterlaat. Soms is dat efficiënt, maar lang niet altijd. Grote infrastructurele investeringen blijven daardoor veelal achterwege (of worden – met name in Afrika – door de Chinezen ingevuld). Lokale organisaties worden in deze situatie alleen maar van belang geacht voor de effectieve kanalisering van hulpstromen, maar spelen niet of nauwelijks een rol in het genereren van macht en zeggenschap over het proces van maatschappijopbouw.

In de tweede plaats worden NGO's soms beschouwd als aangewezen kanaal om de armste groepen te bereiken, vanuit de veronderstelling dat zij dichtbij de basis staan en dus gebruik kunnen maken van lage transactiekosten. Dat blijkt echter maar beperkt waar te zijn (Clayton et al., 2000). Ook NGO's hebben te maken met de 'paradox van armoede', namelijk dat de allerarmsten die organisatievorming het meest nodig hebben, veelal juist het moeilijkst zijn te organiseren. Daardoor blijven ook NGO interventies per saldo vaak beperkt tot de meer ondernemende middenklasse. Aan dit euvel lijden ook sommige microfinancierings-initiatieven (Zeller & Meyer, 2002). Lokale organisaties die in staat blijken te zijn om armen effectief te organiseren en te bereiken zijn vooral te vinden bij groepen die zich organiseren rondom leidende principes (kerken) of concrete belangen (buurtorganisaties, vakbonden, boerenbeweging).

Een derde dilemma betreft de positie en de rol van donoren bij het versterken van lokale collectieve actie. Het zinvol articuleren van lokaal initiatief met externe ondersteuning is als een spel van koorddansers, waarbij het leren van zelforganisatie en het aangaan van belangenallianties elkaar versterken (Bastiaensen et al., 2005; Uphoff, 2002). Externe donoren kunnen dit proces behoedzaam ondersteunen maar ook snel kapotmaken. Samenwerken moet je leren, en dat heeft tijd nodig (Doz, 1999).²² Het moet in ieder geval van onderaf beginnen en zijn gebaseerd op onderling vertrouwen en een gedeeld toekomstperspectief.

WEDERZIJDIG LEREN: NGO'S EN DE PRIVATE SECTOR

Processen van samenwerking en collectieve actie dienen zich zowel in handelsketens als in ontwikkelingsprogramma's aan als centrale dimensies in het proces van emancipatie, democratisering en machtsvorming. We hebben kunnen zien dat er een grote dynamiek en variëteit bestaat in de vormgeving van dergelijke samenwerkingsverbanden. Bedrijven zoeken – naast schaal- en kostenvoordelen – ook een stabiel partnerschap met producentenorganisaties in het Zuiden, waarin controle deels wordt vervangen door contracten. NGO's zijn op zoek naar duurzame samenwerkingsnetwerken waarin – naast effectivi-

teit en impact – ook voldoende ruimte wordt geschapen voor creativiteit en innovatie. Ondanks het feit dat de private sector en NGO's op belangrijke punten van elkaar verschillen²³, zijn er enkele interessante parallellen te trekken. In de eerste plaats hebben zowel bedrijven als NGO's behoefte aan transparante verhoudingen en heldere verplichtingen en verantwoordelijkheden. Op dit terrein kunnen NGO's nog het nodige leren van het bedrijfsleven. In de tweede plaats is er binnen samenwerkingsverbanden grote behoefte aan flexibiliteit en creativiteit. Hierin zouden NGO's hun voordeel moeten bewijzen door bij te dragen in de aanloopkosten van bedrijfsmatige innovatieprocessen. In de derde plaats is de relatie met de afzetmarkt in beide gevallen de belangrijkste bestaansbasis. Waar NGO's hun doelgroepen steeds meer als mondige cliënten gaan beschouwen, zijn bedrijven erop uit om klantenloyaliteit te ontwikkelen. Een goede mix van beide benaderingswijzen zou wellicht kunnen leiden tot effectievere vormen van samenwerking. Kortom: het wordt tijd dat beide partijen leren ritsen op de rotonde van de ontwikkelingssamenwerking.

De op papier veel geprezen samenwerking tussen bedrijven en NGO's staat nog maar in de kinderschoenen. Er zijn grote verschillen in cultuur en werkwijze die soms belemmerend werken. Het bedrijfsleven is echter gediend met actieve NGO's die een deel van de organisatietaken voor hun rekening nemen. Immers, voor het bewerkstelligen van effectieve marktintegratie van arme groepen is versterking van basisorganisatie een eerste vereiste. Zonder de samenwerking tussen NGO's en bedrijven dreigt de globalisering beperkt te blijven tot middengroepen. Op hun beurt hebben de NGO's de private sector nodig om het ondernemersrisico aan te kunnen gaan. Ook voor het effectief selecteren van doelgroepen kan een bedrijfsmatige benadering voordelen bieden. Er valt winst te behalen door op het kruispunt van handel en hulp goede afspraken te maken en van elkaar te leren.

METHODIEK

Voor wetenschappelijk onderzoek rondom de hiervoor genoemde processen van samenwerking op verschillende schaalniveaus staat ons tegenwoordig een groot aantal methoden ter beschikking, zowel van kwantitatieve als kwalitatieve aard. Ik zie grote voordelen in het gecombineerd gebruik van verschillende methoden (Scholz & Tietje, 2002). Veld surveys onder boeren of bij cliënten van NGO's geven informatie over de motieven voor deelname aan en de effectiviteit van samenwerkingsprogramma's. Meer kwalitatieve methoden (waaronder wealth ranking en netwerkanalyse) zijn van belang om inzicht te krijgen in belangenconflicten en verdelingseffecten.

Vanuit recente studies rondom 'sociaal kapitaal' is er toenadering ontstaan tussen de economische en sociologische analyse van organisatievorming. Ook de interactie met de bedrijfswetenschappen is sterk toegenomen (Cook & Chaddad, 2000). Daarnaast is er ook groeiende aandacht voor de psychologische en communicatieve dimensies van samenwerking (Lopez, 1994). Vraagstukken van onderhandelingsmacht (Muthoo, 2002), ver-

trouwen (Ostrom & Walker, 2003) en participatie (Hickey & Mohan, 2005) kunnen immers slechts op het grensvlak van verschillende disciplines zinvol worden geanalyseerd.

Nieuwe ontwikkelingen op methodisch terrein zijn van bijzonder belang voor de bestudering van samenwerking en organisatievorming. Dat betreft allereerst de toenemende behoefte aan longitudinaal onderzoek rondom de levenscyclus van organisaties en hun rol in strategieën van armoedebestrijding (Lokshin & Mroz, 2003). In de tweede plaats zijn er nieuwe mogelijkheden om met behulp van simulatie en 'gaming' inzicht te verwerven in de motieven voor en effecten van samenwerking (Zusman 1992). Tenslotte verwacht ik een verdere toenadering tot de sociologie, psychologie en communicatiewetenschappen voor studies naar risicogedrag, vertrouwen en informatiebeheer als centrale dimensies van collectieve actie.

Door de aandacht te richten op het zogenaamde mesoniveau – de institutionele organisatie tussen microactoren en macrobeleid – wordt expliciet een beroep gedaan op kritische en interdisciplinaire wetenschapsbeoefening. Samenwerking is een proces dat niet slechts begrepen kan worden door observatie en rationalisatie, maar vereist betrokkenheid en participatief onderzoek waarbij voldoende oog is voor verschillende – soms tegenstrijdige – motieven en belangen (Long & Long, 1992). Huizers actieonderzoek kan daarbij nog steeds dienen als een inspirerend voorbeeld.²⁴

MAATSCHAPPELIJKE IMPLICATIES

Uit de voorafgaande analyse van verschillende vormen van samenwerking in ontwikkelingsprocessen moge duidelijk zijn geworden dat er op het mesoniveau een groeiende behoefte is ontstaan aan nieuwe vormen van institutionele samenwerking.

Meer dan voorheen, zal ontwikkelingssamenwerking zich bezig moeten gaan houden met de effectieve onderlinge afstemming van bilaterale, multilaterale en civielaterale programma's zodat de beoogde complementariteit kan worden bereikt (Escobar, 2005; Hoebink, 2005). Daarbij ligt het voor de hand dat noordelijke financiering met name wordt gebruikt voor het opzetten van effectief functionerende zuidelijke netwerken, en dat de rol van de Nederlandse MFO's steeds meer gaat lijken op die van makelaars of 'brokers' (Kaul & Conceicao, 2006).

In de private sector zien we een geleidelijke overgang van verticale relaties waarbij bedrijven in het Zuiden alleen een rol hebben als onderaannemer en grondstoffenleverancier, naar meer dynamisch gestructureerde handelsnetwerken met zuidelijke conglomeraten in een leidende positie. Programma's onder de titel *Making Markets Work for the Poor* (MMW4P) richten alle aandacht op lokale innovatie en informatienetwerken (Gabre-Madhin, 2001), kwaliteitsverbetering en inputvoorziening (Ruben et al., 2007), en training ter versterking van onderhandelingsposities. Comparatieve voordelen worden niet langer slechts gerealiseerd op het niveau van landen of bedrijfstakken, maar zijn steeds meer gebaseerd op dynamische samenwerkingsnetwerken.

Dit zijn interessante uitdagingen die voor het vakgebied van ontwikkelingsstudies nieuwe wegen kunnen openen. Onderzoek naar machtsverhoudingen, strategische samenwerking en sociale cohesie zal ons regelmatig in aanraking brengen met de dilemma's van collectieve actie. Vanuit de traditie van het vakgebied ligt het dan voor de hand om niet alleen naar technische oplossingen te kijken, maar ook voldoende oog te hebben voor de opkomst van nieuwe allianties en informele samenwerkingsverbanden. Stoplichten, rotondes en invoegstroken kunnen weliswaar helpen om maatschappelijke interacties te reguleren, maar er zal altijd behoefte blijven aan andere, meer creatieve wijzen om mensen te motiveren tot werkelijke samenwerking.

DANKWOORD

Aan het eind van mijn rede wil ik graag enkele woorden van dank uitspreken.

Universiteit

Het College van Bestuur en het Stichtingsbestuur van de Radboud Universiteit Nijmegen ben ik zeer erkentelijk voor het in mij gestelde vertrouwen. Indachtig de Vita Radbodi – waar de zorg voor de armen en de beoefening van de barmhartigheid centraal staat – zal de leerstoel Ontwikkelingsstudies daaraan haar bijdrage proberen te leveren.

Faculteit

Het bestuur van de Faculteit der Sociale Wetenschappen heeft mij alle ruimte geboden om de leerstoel in te vullen. Ik ben Prof. Peer Scheepers (directeur van het Nijmegen Instituut voor Sociaal Cultureel Onderzoek) en Dr. Ed Hollander (directeur Onderwijsinstituut Maatschappijwetenschappen) bijzonder dankbaar voor de introductie binnen de facultaire gemeenschap en voor hun ondersteuning bij het versterken van het onderzoeks- en onderwijsprogramma.

Leden van de leerstoelgroep Ontwikkelingsstudies

Nadat de leerstoel ruim twee jaar vacant is geweest, hebben jullie mij gastvrij ontvangen. Als econoom met de nodige kwantitatieve methoden als bagage zullen jullie in het begin wel even aan mij hebben moeten wennen, maar de eerste vruchten van gezamenlijke projecten en publicaties zijn reeds zichtbaar. Ik heb groot respect voor de wijze waarop de groep zich de afgelopen turbulente jaren heeft ontwikkeld, en hoop verder bij te dragen aan een stimulerend en productief werkklimaat, waarin voldoende ruimte is voor collectieve actie en creatieve samenwerking.

Collega leerstoelgroepen

De collega's van de leerstoelgroepen Sociale en Culturele Antropologie, Sociologie, Methoden en Technieken en Communicatiewetenschappen dank ik voor de welkome

ontvangst in hun midden. Mijn eerste contacten met collega's bij de leerstoelen Missiologie, Sociale Geografie, Economie en Management, Conflictstudies en Tropische Geneeskunde geven mij veel hoop voor vruchtbare interdisciplinaire samenwerking rondom armoede- en ontwikkelingsvraagstukken. In den lande heeft het CIDIN altijd kunnen rekenen op ondersteuning vanuit de onderzoeksschool CERES en haar directeur Ton Dietz. Daarvoor is veel dank verschuldigd.

Dames en heren studenten

Goed onderwijs beoogt studenten te prikkelen en uit te dagen. Ik zal mij ervoor inzetten om de opleiding te versterken en het onderwijs op hoog niveau te houden. Wel hoop ik dat we op korte termijn kunnen starten met een Engelstalige masteropleiding waar we ook een aantal buitenlandse studenten kunnen verwelkomen. Ik ben ook trots op de postdoctorale opleiding ontwikkelingsstudies, waarmee een belangrijke verbinding wordt gelegd tussen de academie en het werkveld.

Leermeesters

Ik heb mijn opleiding genoten aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Prof. Hans Linnemann was mijn leermeester en promotor van wie ik de fijne kneepjes van het vak heb geleerd. Dr. Jan de Groot heeft de aanzet gegeven voor mijn werk rondom landbouwontwikkeling, landhervorming en coöperaties in Midden-Amerika. Met zijn steun en vertrouwen heb ik daar ruim elf jaar veldwerk kunnen verrichten. Prof. Arie Kuyvenhoven heeft mij daarna de gelegenheid geboden om naar Nederland terug te keren om leiding te geven aan interdisciplinair onderzoek bij Wageningen Universiteit. Dat heeft geresulteerd in een groot aantal gezamenlijke publicaties en een waardevolle vriendschap.

Oud-collega's

Samenwerking is voor mij ook in het persoonlijke en wetenschappelijke bestaan een continu element. De langdurige relaties met vele collega's van Wageningen Universiteit, met de staf van het Centrum voor Rurale Ontwikkeling in Costa Rica, en met de collega's van het International Food Policy Research Institute in Washington D.C. hoop ik ook vanuit deze nieuwe functie te continueren.

Werkveld

Ik zie uit naar verdere interactie met de organisaties in het werkveld van de ontwikkelingssamenwerking. Het CIDIN heeft daar een grote reputatie en dat schept verplichtingen. We staan van harte open voor meer onderzoek met de Nederlandse medefinancieringsorganisaties. De ondertekening van het 15 Academie programma met het Ministerie van Buitenlandse Zaken (DGIS, Directoraat Generaal voor Internationale

Samenwerking) biedt een fantastisch perspectief voor gezamenlijk onderzoek. Ik dank de stichting Agrofair Assistance & Development voor de mogelijkheden om actief betrokken te zijn bij de vormgeving van eerlijke handelsketens. Het netwerk van spin-offs dat zich rondom het CIDIN afspeelt is ook een bron van grote inspiratie. Ik verwacht dat de samenwerking met de Gerrit Huizer Stichting, met het Global-programma van debatcentrum LUX en met de Context Masterclass verder kan worden uitgebouwd.

Vrienden en familie

Van mijn ouders heb ik de eigenzinnigheid geërfd die mij in staat stelt om soms – ondanks tegenslagen – door te werken aan een rechtvaardiger wereld. Mijn twee oudere zusjes hebben mij al vroeg geleerd hoe te onderhandelen. Mijn schoonouders hebben ons altijd ondersteund in het verlangen om in een turbulente periode in Midden-Amerika te wonen en te werken.

Onze kinderen Hanna en Martin hebben de interesse voor reizen en vreemde culturen geërfd. Met hun 'roots' in Nicaragua en Costa Rica zijn het echte wereldburgers geworden. Het samen leven met twee druk bezette ouders heeft ongetwijfeld hun organisatie-talent bevorderd.

Met Ineke deel ik de inspiratie om op te komen voor de armen in deze wereld. Met onze combinatie van bevrijdingstheologie en ontwikkelingseconomie zijn we in staat om de samenhang tussen bovenbouw en onderbouw beter te begrijpen. Ik ben je dankbaar voor de ruimte die je geeft om mij te wijden aan mijn passie en mij bij tijd en wijle te behoeden voor beroepsdeformatie.

Ik heb gezegd.

REFERENTIES

- Baland, J.M. & J.P. Platteau (1999). 'The ambiguous impact of inequality on local resource management'. *World Development* 7 (5): 773-788.
- Barham, B.L. & M. Childress (1992). 'Membership desertion as an adjustment process on Honduran agrarian reform enterprises'. *Economic Development and Cultural Change* 40 (3): 587-613.
- Barr, A., M. Fafchamps & T. Owens (2005). 'The governance of non-governmental organizations in Uganda'. *World Development* 33, (4): 657-679.
- Bastiaensen, J., T. de Herdt & B. D'Exelle (2005). 'Poverty reduction as a local institutional process'. *World Development* 33, (6): 979-993.
- Bogetoft, P. & H.B. Olesen (2004). *Design of production contracts: lessons from theory and practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bozeman B. & G. Kingsley (1998). 'Risk culture in public and private organizations'. *Public Administration Review* 58 (2): 109-118.
- Brett, E.A. (1993). 'Voluntary agencies as development organizations: theorizing the problem of efficiency and accountability'. *Development & Change* (24): 269-303.
- Bromley, D., ed. (1992). *Making the commons work: theory, practice and policy*. San Francisco: ICS Press.
- Carter, M. & C.B. Barrett (2006). 'The economics of poverty traps and persistent poverty: An asset-based approach'. *Journal of Development Studies* (42), 2: 178-199.
- Carter, M. (1987). 'Risk sharing and incentives in the decollectivization of agriculture'. *Oxford Economic Papers* 39: 577-595.
- Clayton, A., P. Oakley & J. Taylor (2000). *Civil society organizations and service provision*. Geneva: INRISD.
- Cook, M.L. & F.R. Chaddad (2000). 'Agroindustrialisation of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research'. *Agricultural Economics* 23, (3): 207-218.
- Cook, M.L. & F.R. Chaddad (2004). 'Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models'. *American Journal of Agricultural Economics* 86, (5): 1249-53.
- De Haan, L.J. (2000) *Livelihood, locality and globalisation*. Inaugurele rede Katholieke Universiteit Nijmegen. Nijmegen.
- Deininger, K. (2003). *Land policies for growth and poverty reduction*. Washington D.C.: World Bank.
- Dercon, S., J. Hoddinott & T. Woldehanna (2005). 'Shocks and consumption in 15 Ethiopian villages, 1999-2004'. *Journal of African Economies* 14 (4): 559-585.
- Davids, T. & F. T. M. van Driel, Eds. (2005). *The gender question in globalization ; changing perspectives and practices*. Aldershot: Ashgate.
- Dorward, A., N. Poole, J. Morrison, J. Kydd & I. Urey (2003) 'Markets, institutions and technology: missing links in livelihoods analysis'. *Development Policy Review* 21 (3): 319-332.
- Doz, Y.L. (1999). 'The evolution of cooperation strategic alliances: initial conditions or learning processes?'. *Strategic Management Journal* (17): 55-83.
- Easterly, W. (2001). *The elusive quest for growth: economists' adventures and misadventures in the tropics*. Cambridge: MIT Press.

- Edwards, M., D. Hulme & T. Wallace (1999). 'NGO's in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage'. *Public Administration and Development* 19 (2): 117-136.
- Escobal, J. (2005) *The Role of Public Infrastructure in Market Development in Rural Peru*. PhD Thesis. Wageningen: Wageningen University
- Esman, M.J. & N.T. Uphoff (1984). *Local organizations: intermediaries in rural development*. Ithaca: Cornell University Press.
- Fafchamps, M. (2004). *Market institutions in sub-Saharan Africa: theory and evidence*. Cambridge: MIT Press.
- Feder, E. , R.E. Just & D. Zilberman (1985). 'Adoption of agricultural innovations in developing countries: a survey'. *Economic Development and Cultural Change* 33: 254-297.
- Foley, M.W. & B. Edwards (1996). 'The paradox of civil society'. *Journal of Democracy* 7 (3): 38-52
- Fowler, A. (2000). 'NGO futures: beyond aid: NGO values and the fourth position'. *Third World Quarterly* 21 (4): 589-603.
- Frank, A.G. (1967) *Capitalism and underdevelopment in Latin America*. New York: Monthly Review Press.
- Gabre-Madhin, E. (2001). *Transaction costs, social capital, and market institutions in the Ethiopian grain market*. Washington D.C.: IFPRI Research Report 124.
- Galtung, J. (1971). 'A structural theory of imperialism'. *Journal of Peace Research* 8: 81-118.
- Gereffi, G. & M. Korzeniewicz (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- Gow , H., D. Streeter & J. Swinnen (2000). 'How private contract enforcement mechanisms can succeed where public institutions fail: the case of Juhocukor a.s'. *Agricultural Economics* 23: 253-265.
- Hardin, G. (1978). 'The tragedy of the commons'. *Science* 162: 1243-48.
- Hayami, Y. & K. Otsuka (1993). *The economics of contract choice: an agrarian perspective*. Oxford: Clarendon
- Heyer, J., F. Steward & R. Thorp (2002). *Group behaviour and development: is the market destroying cooperation?* Oxford: Oxford University Press.
- Hendrikse, G. & J. Bijman (2002). 'Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative'. *American Journal of Agricultural Economics* 84, (1): 104-119.
- Hickey, S. & G. Giles Mohan (2005). *Participation - from tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development*. London: Zed Books.
- Hoebink, P.R.J (2005). 'Evaluating Maastricht's Triple C: An introduction to the development paragraphs of the Treaty on the European Union and suggestions for its evaluation'. In: P. R. J. Hoebink (Ed.). *The Treaty of Maastricht and Europe's development co-operation*. Brussels / Amsterdam: EU / Aksant.
- Hoff, K., A. Braverman & J.E. Stiglitz (1993). *The economics of rural organisation: theory, practice and policy*. New York: Oxford University Press.
- Huizer, G.(1999). *Engagement, emancipatie en sociale wetenschappen in een mondiaal perspectief*. Afscheidscollege Katholieke Universiteit Nijmegen. Nijmegen.
- Hulme, D. & A. Shepherd (2003). 'Conceptualizing chronic poverty'. *World Development* 31, (3): 403-424.
- Hulme, D. & M. Edwards (1997). *NGO's, states and donors: too close for comfort?*. New York: St. Martin's Press.
- Jain, P.S. (1996). 'Managing credit for the rural poor: Lessons from the Grameen bank'. *World Development*, 24 (1) :79-89

- Kaldor, M. (2003). *Global civil society: an answer to war*. Cambridge: Polity Press.
- Karantinis, K. & A. Zago (2001). 'Endogenous membership in mixed duopsonies'. *American Journal of Agricultural Economics* 83, (5): 1266-72.
- Kaul, I & P. Conceicao (2006). *The new public finance: responding to global challenges*. New York: Oxford University Press for the United Nations Development Program.
- Key, N. & D. Runsten (1999). 'Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: the organization of agro-processing firms and the scale of outgrower production'. *World Development* 27, (2): 381-401.
- Lazzarrini, S.G., F.R. Chaddad & M.L. Cook (2001). 'Integrating supply chains and network analysis: the study of netchains'. *Journal on Chain and Network Science* 1, (1): 7-22.
- Lister, S. (2000). 'Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partner'. *Journal of International Development* 12: 227-239.
- Lokshin, M. & T.A. Mroz (2003). *Gender and poverty: A life cycle approach to the analysis of the differences in gender outcomes*. Washington D.C.: World Bank Policy Research Working Paper No. 3153.
- Long, N. & A. Long, eds. (1992). *Battlefields of knowledge: the interlocking of theory and practice in social research and development*. London: Routledge.
- Lopes, L. L. (1994). 'Psychology and economics: perspectives on risk, cooperation, and the marketplace'. *Annual Review of Psychology* 45, 197-227.
- Murphy, J.T. (2002). 'Networks, trust, and innovation in Tanzania's manufacturing sector'. *World Development* 30 (4): 591-619.
- Muthoo, A. (2002). *Bargaining Theory with Applications*. Cambridge University Press.
- NCDO (2005). *Particuliere initiatieven op het terrein van ontwikkelingssamenwerking*. NCDO Onderzoek o8, Amsterdam.
- Olsen, M. (1971). *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ostrom, E. & J. Walker, eds. (2003) *Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons from experimental research*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Otsuka, K. & F. Place (2001). *Land tenure and natural resource management: a comparative study of agrarian communities in Asia and Africa*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Peruzzotti, E. (2006). 'Civil society, representation and accountability: restating current debates on the representativeness and accountability of civic associations', In: L. Jordan & P. van Tyjl (eds.) *NGO accountability: politics, principles and innovations*. London: Earthscan.
- Piciotto, R. (1995). *Putting institutional economics to work*, World Bank Discussion Paper 304, Washington DC: World Bank.
- Prahalad, C.K. (2004). *Fortune at the bottom of the pyramid, The: eradicating of poverty through profits*. New York: Wharton.School Publishing
- Putterman, L. (1985). 'Extrinsic and intrinsic problems of agricultural cooperation: anti-incentivism in Tanzania and China'. *Journal of Development Studies* 21, (2): 175-204.

- Reardon T.; C.P. Timmer, C.B. Barrett & J. Berdegue (2003). 'The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America'. *American Journal of Agricultural Economics* 85 (5) 1140-1146
- Ruben, R., M. van Boekel, A. van Tilburg & J. Trienekens (2007). *Tropical food chains – Governance regimes for quality management*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Ruben, R. & Z. Lerman (2005). 'Why Nicaraguan peasants stay in agricultural production cooperatives?' *European Review of Latin American and Caribbean Studies* 78: 31-48.
- Ruben, R. & F. Funez (1993) *La compra-venta de tierras de la reforma agraria*. Tegucigalpa: Guaymuras.
- Ruben, R. & E. Masset (2003). 'Land markets, risk and distress sales in Nicaragua: The impact of income shocks on rural differentiation'. *Journal of Agrarian Change* 3 (4), 481-499
- Ruben, R (1997). *Making cooperatives work: contract choice and resource management within land reform cooperatives in Honduras*. Amsterdam: CLAS.
- Saenz Segura, F. (2006). *Contract farming in Costa Rica: opportunities for smallholders?* PhD Thesis. Wageningen: Wageningen University
- Scholtz, R.W. & O. Tietje (2002). *Embedded case study methods: integrating quantitative and qualitative knowledge*. London: Sage.
- Schumpeter, J.A. (1952). *Capitalism, socialism and democracy*. London: George Allen & Unwin.
- Schuurman, F. (2001). *Globalization and development studies. Challenges for the 21st Century*. London: Sage.
- Schulpen, L. & R. Ruben (2006). *Een gevoelige selectie: analyse van de beoordelingssystematiek in het nieuwe medefinancieringsprogramma*. Nijmegen: CIDIN.
- Schulpen, L., ed. (2001). *Hulp in ontwikkeling. Bouwstenen voor de toekomst van internationale samenwerking*. Van Gorcum, Assen.
- Sykuta, M.E. & M.L. Cook (2001). 'A new institutional economics approach to contracts and cooperatives'. *American Journal of Agricultural Economics* 83, (5): 1273-79.
- Stiglitz, J.E. (2000). 'Whither Reform? Ten Years of Transition'. In B. Pleskovic and J.E. Stiglitz (eds), *Annual World Bank Conference on Economic Development*, Washington: World Bank, pp. 27-56.
- Thomas, H. & C. Logan (1982). *Mondragon: an economic analysis*. London: George Allen & Unwin.
- Uphoff, N., ed. (2002) *Agroecological innovations: Increasing food production with participatory development*. London; Earthscan.
- Van der Velden, F. (2003). *Capacity assessment of non-governmental organisations: beyond the logical framework approach*. Mimeo Postdoctorale Opleiding Ontwikkelingsstudies.
- Zusman, P. (1992). 'Constitutional selection of collective-choice rules in a cooperative enterprise'. *Journal of Economic Behavior and Organization* 17: 353-62
- Wade, R. (1994). *Village republics: economic conditions for collective action in South India*. San Francisco: ICS Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Zeller, M. & R.L. Meyer (2002). *The triangle of microfinance: financial sustainability, outreach, and impact*. Washington D.C.: IFPRI

NOTEN

- 1 In verschillende wetenschappelijke studies wordt aangegeven dat verkeerslichten bij onregelmatige verkeersstromen leiden tot vertragingen (zie b.v. M.E. Fouladvand, Z. Sadjadi & M.R. Shaebani (2004). 'Characteristics of vehicular traffic flow at a roundabout', *Phys. Rev. E* 70, 046132). De aanleg van rotondes leidt tot betere doorstroming en beduidend minder ongelukken met fatale afloop, maar autobestuurders (en vooral fietsers) beleven rotondes aanmerkelijk minder positief (zie: C. Hyden & A. Varhelyi (2000). 'The effects on safety, time consumption and environment of large scale use of roundabouts in an urban area: a case study', *Accid. Anal. Prev* (32), 1: 11-23).
- 2 Belangrijke uitzonderingen zijn Andre Gunder Frank (1967) en Johan Galtung (1971) met analyses over de ongelijke relaties tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden, en meer recentelijk de publicaties van William Easterly (2001).
- 3 Er bestaat een belangrijk verschil tussen instituties en organisaties. Organisaties omvatten groepen personen die onderling sociale relaties onderhouden en hulpbronnen beheren, terwijl instituties het geheel van afspraken en regels betreffen die interacties beïnvloeden (zie: Esman & Uphoff, 1984).
- 4 Er valt veel voor te zeggen om ontwikkelingssamenwerking op te vatten als een strategie van verzekering. Arme landen zouden dan een automatisch beroep op hulp kunnen doen gelden ingeval van onverwachte terugval in voedseloogsten (door droogte) of exportopbrengsten (door prijsfluctuaties). Ook voor rijke landen heeft ontwikkelingssamenwerking een dimensie van verzekering gekregen, zoals blijkt uit de hulp aan Afrikaanse landen die bereid zijn om migranten terug te nemen.
- 5 Onder effectiviteit wordt in dit verband verstaan dat de samenwerking niet gepaard moet gaan met al te veel bureaucratie, omdat anders de interne transactiekosten hoger worden dan de gerealiseerde besparing op externe transactiekosten
- 6 In de initiële fase van bewustwording en identiteitsvorming (onder meer in het vrouwenemancipatieproces) worden homogene groepen echter veelal wel noodzakelijk geacht; zie: I. van Staveren, (1997). 'Focus Groups: Contributing to a Gender-Aware Methodology'. *Feminist Economics* 3 (2): 131-135.
- 7 Zie ook: Huizer (1969). 'Community Development, Land Reform, and Political Participation: Preliminary Observations on Some Cases in Latin America'. *American Journal of Economics and Sociology*, 28 (2): 159-178.
- 8 Het is daarnaast welbekend dat er een noodzakelijke wisselwerking bestaat tussen eigendomsrechten en collectieve actie voor het bevorderen van duurzaam hulpbronnenbeheer (Otsuka & Place, 2001).
- 9 Zulks naar analogie met het aloude deelpachtsysteem, waarin pachters deels een vast loon krijgen en voor het andere deel een prestatieafhankelijke beloning ontvangen
- 10 Een van de oudste voorbeelden hiervan zijn de 'Burial societies' in Sub-Sahara Afrika, waar dorpsbewoners elkaar verzekeren voor de kosten van de begrafenis. Zie: S. Dercon, T. Bold, J. de Weerd & A. Pankhurst (2004). *Extending insurance? Funeral Associations in Ethiopia and Tanzania*. Paris: OECD Working Paper No. 240.
- 11 Dyadische relaties betreffen interacties tussen elkaar wederzijds beïnvloedende entiteiten
- 12 Dergelijke relaties worden aangeduid als 'subcontracting' waarbij relatief eenvoudig en scherp gedefinieerde deeltaken worden uitgevoerd door zuidelijke producenten.

- 13 EUREPGap is het systeem van 'Good Agricultural Practices' dat door een consortium van Europese
supermarkten verplicht wordt gesteld aan producenten.
- 14 Zie hierover: G. Huizer (1973) *Peasant rebellion in Latin America*. Harmondsworth: Penguin. Huizer laat zien
dat veel charismatische leiders van boerenorganisaties een tijd lang elders werkzaam zijn geweest (in de stad
of de mijnbouw) en daardoor ervaring hebben opgedaan met de arbeidersbeweging, zodat het beter mogelijk
wordt om allianties aan te gaan met potentiële bondgenoten
- 15 Fowler (2000: 601) schat de totale NGO-allocaties op circa 12-15 miljard US\$ of 12 procent ODA [Official
Development Assistance]; hij concludeert hieruit dat: 'at best, NGO's reach about 20 percent of the worlds
poor' (Fowler, 2000, p 595)
- 16 Empirische studies wijzen eerder in de richting van een U-vormige relatie tussen democratie en ontwikkeling
in plaats van een lineair verband. De richting van de causaliteit is echter sterk afhankelijk van de gebruikte
schattingsmethodiek; zie: D. Rueschemeyer (1991). 'Different methods, contradictory results? Research on
development and democracy'. *International Journal of Comparative Sociology* (32), 2: 9-38.
- 17 Een belangrijk gedeelte van de NGO-samenwerking is gebaseerd op zogenaamde 'value-based' relaties;
zie Fowler (2000, op cit. p. 594) voor een discussie over de implicaties daarvan voor de positionering
van NGO's temidden van de staat, de markt en het maatschappelijk middenveld. Ondanks verschillende
pogingen tot decentraal beheer en medezeggenschap, is er nog maar nauwelijks sprake van echte
'co-responsibility'.
- 18 Dit impliceert in de praktijk dat er een voorkeur bestaat voor projecten in relatief betere (en toegankelijke)
gebieden waar NGO's snelle en zichtbare resultaten kunnen boeken. Investerings in projecten in zogenaamde
less-favoured areas (LFAs) blijven daardoor ver achter, terwijl de effectiviteit van interventies in
LFAs vermoedelijk veel groter is; zie: S. Fan, P. Hazell, T. Haque (2000). 'Targeting public investments by
agro-ecological zone to achieve growth and poverty alleviation goals'. *Food Policy* 25: 411-428.
- 19 Daar waar lokale coördinatiernetwerken worden ingesteld wordt wel enige coherentie aan de aanbodzijde
bereikt. Het hoofddoel van het PRSP proces om vraag en aanbod van ontwikkelingsactiviteiten beter op
elkaar aan te laten sluiten, is echter nog ver weg.
- 20 Partnerschap tussen ongelijke partijen is altijd moeilijk, zoals onder meer blijkt uit de studie van S.
MacKian (2002). 'Complex cultures: rereading the story about health and social capital'. *Critical Social
Policy* 22 (2): 203-225.
- 21 Het CIDIN is gevraagd om binnen het kader van de IS Academie een bijdrage te leveren aan het debat
rondom de toekomst van de civi-laterale samenwerking. Daarbij zal in het bijzonder aandacht worden
geschonken aan nieuwe structuren voor vraaggestuurde samenwerkingsprogramma's en effectieve
mechanismen om de complementariteit tussen Noordelijke en Zuidelijke NGO's te kunnen versterken.
- 22 Een veelbelovende nieuwe methodiek om innovaties en samenwerking in ontwikkeling te leren baseert zich
op U-learning. In dit proces worden persoonlijke motivaties bewust gemaakt en omgezet in een proces
van collectieve verandering; zie: C.O. Scharmer (2003) *The blind spot of leadership: presencing as a social
technology of freedom*. MIT: Generon Consulting.

- 23 Het belangrijkste verschil is dat NGO's bij voorkeur publieke goederen aanbieden en bedrijven zich richten
op private goederen. In de praktijk is een groeiend deel van NGO-projecten betrokken bij bedrijfsmatige
programma's (microkrediet, midden en kleinbedrijf, private dienstverlening), terwijl bedrijven binnen het
kader van hun MVO beleid in toenemende mate aandacht geven aan collectieve diensten.
- 24 Zie: G. Huizer (1979). 'Research-through-action: some practical experiences with peasant organization', in:
G. Huizer & B. Mannheim (eds) *The politics of Anthropology*. The Hague/Paris: Mouton, pp. 395-420.

